



Monitoreo y Seguimiento de la Efectividad en la Gestión Pedagógica Latinoamericana

Monitoring and Follow-up of the Effectiveness in the Latin American Pedagogical Management

Víctor Alfonso Villena-Lobato¹, Rocío de las Mercedes Cieza-Quiroz² y Víctor Augusto González-Soto³



✓ Recibido: 3/mayo/2023
✓ Aceptado: 5/septiembre/2023
✓ Publicado: 29/noviembre/2023

📖 Páginas: 153-163



País
¹Perú
²Perú
³Perú



Institución
¹Universidad César Vallejo
²Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
³Universidad César Vallejo



Correo Electrónico
¹villenal@ucvvirtual.edu.pe
²chiocieza7@gmail.com
³gsotova@ucvvirtual.edu.pe



ORCID
¹<https://orcid.org/0000-0003-4147-8580>
²<https://orcid.org/0000-0002-0649-406X>
³<https://orcid.org/0000-0002-9528-2308>

Citar así: APA / IEEE

Villena-Lobato, V., Cieza-Quiroz, R. & González-Soto, V. (2023). Monitoreo y Seguimiento de la Efectividad en la Gestión Pedagógica Latinoamericana. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 16(2), 153-163. <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.390>

V. Villena-Lobato, R. Cieza-Quiroz y V. González-Soto, "Monitoreo y Seguimiento de la Efectividad en la Gestión Pedagógica Latinoamericana", RTED, vol. 16, n.º 2, pp. 153-163, nov. 2023.

Resumen

La educación ha avanzado en la mejora, así como en el desarrollo de la capacidad de implementar procesos educativos centrados en la persona, por tanto, estamos ante una gestión en constante cambio según el entorno político, social y económico. Por consiguiente, el propósito del presente estudio fue describir el estado actual de la gestión educativa del director de educación en su dimensión pedagógica, en lo que respecta a Latinoamérica. Esta investigación fue realizada bajo el método sistemático, paradigma hermenéutico con enfoque cualitativo de diseño narrativo tipo documental informativo, siguiéndose las pautas que se dictan en la declaración PRISMA de las revisiones sistemáticas. De acuerdo con los criterios de selección, se ubicaron 23 artículos publicados entre los años 2018 - 2022. Los resultados muestran cómo la gran mayoría de los directores de escuela dedican muy poco tiempo a sus funciones de apoyo a la práctica pedagógica debido a la excesiva carga de trabajo de actividades puramente administrativas, lo cual obstaculiza el desarrollo e implementación de estrategias de optimización del servicio educativo y, por ende, el logro de resultados de aprendizaje significativos. En conclusión, una buena gestión busca reevaluar las políticas públicas en materia de educación analizando el desempeño del personal directivo en términos de cambios para mejorar su eficacia en su dimensión pedagógica.

Palabras clave: Aprendizaje, desempeño docente, director, gestión pedagógica.

Abstract

Education has advanced in improvement, as well as in the development of the capacity to implement educational processes centered on the person; therefore, we are facing management in constant change according to the political, social, and economic environment. Therefore, the purpose of the present study was to describe the current state of the educational management of the educational director in its pedagogical dimension, as far as Latin America is concerned. This research was conducted under the systematic method, hermeneutic paradigm, with a qualitative approach of informative documentary-type narrative design, following the guidelines dictated in the PRISMA statement of systematic reviews. According to the selection criteria, 23 articles published between the years 2018 - 2022 were located. The results show how the vast majority of school principals dedicate very little time to their pedagogical practice support functions due to an excessive workload of purely administrative activities, which hinders the development and implementation of strategies to optimize the educational service and, therefore, the achievement of significant learning outcomes. In conclusion, good management seeks to re-evaluate public policies in education by analyzing the performance of management personnel in terms of changes to improve their effectiveness in their pedagogical dimension.

Keywords: Learning, teacher performance, principal, pedagogical management.



Introducción

La educación ha avanzado en la mejora y el desarrollo de la capacidad de llevar a cabo procesos educativos centrados en la persona. Tradicionalmente, las instituciones educativas y los procesos de su formación, estructuración, cambio e impacto se han estudiado en términos tan generales los cuales, por regla general, no hacen hincapié en la existencia y desarrollo de componentes específicos de la gestión educativa por ejemplo la autonomía, el liderazgo, la participación y la intervención. Aspectos de gran interés porque nos permiten comprender la lógica de actuación de los responsables de las instituciones educativas en su calidad de actores sociohistóricos portadores de productos socialmente relevantes en el seno de las organizaciones del Estado (Routier, 2021).

En este sentido, el concepto de gestión permite descomponer la institucionalización de los procesos educativos para analizar la lucha de poder entre los actores, sus intereses, la gestión, la administración, el liderazgo y los resultados del aprendizaje. El hecho de estar situado a nivel pedagógico en la práctica educativa implica un conjunto de condiciones institucionales más allá de la propia escuela. Por consiguiente, la gestión pedagógica se considera una estrategia capaz de influir en la calidad del sistema educativo, por cuanto implica la participación de la escuela en su conjunto, así como de sus características unitarias, regionales y locales, en la ejecución, promoción y desarrollo de actividades destinadas a mejorar la práctica educativa (Carpio-Cortes et al., 2021).

En Perú, por ejemplo, es de resaltar el carácter normativo de las instituciones educativas, así como los procesos de interacción e intercambio de bienes pedagógicos, mediados por el interés de la labor directiva, así como la posición estructural de los implicados en el hecho educativo. No obstante, en la práctica pedagógica el perfeccionamiento se logra empoderar cuando tiene lugar un proceso de intervención de calidad (Mandefro, 2020).

En consecuencia, se han introducido cambios significativos para mejorar la calidad de la enseñanza: los planes de estudios han

cambiado para centrarse en el alumno al igual que la normativa, con especial atención a la orientación pedagógica por parte del personal directivo, pues representa legalmente el centro educativo establecido en los artículos 55 y 68 de la Ley N° 28044 de la Ley General de Educación sobre las responsabilidades del Director e instituciones educativas (Ley General de Educación, 2003), haciendo énfasis de las principales tareas en la gestión pedagógica, establecidas en el Decreto N.º 093 del Viceministerio de Educación (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2021a).

Al considerar entonces los procesos de control y seguimiento de la práctica pedagógica del director en los establecimientos educativos, el objetivo de este estudio fue conocer el estado actual de la gestión educativa del director de educación en su dimensión pedagógica en Latinoamérica, lo que incluye valorar los esfuerzos realizados, logros alcanzados, así como las deficiencias y posibles alternativas de solución que conlleven al alcance de mejores desempeños. Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática de las publicaciones en revistas indexadas reconocidas con el fin de conocer en qué países se han publicado más investigaciones sobre este tema; cuáles son los elementos distintivos del seguimiento y control de la gestión pedagógica; como también si se han producido mejoras en la calidad del aprendizaje de los alumnos al realizar el seguimiento de la gestión pedagógica realizada.

Metodología

En atención al objetivo, el estudio se realizó con base en el paradigma hermenéutico dentro del método sistemático porque parte de una búsqueda orientada a conocer, comprender e interpretar los hechos, las prácticas, las relaciones o el problema planteado; donde la investigación se centra en el objeto de estudio y busca la relación entre los elementos que lo afectan (Espinosa et al., 2011) así como sistemático, pues constituye un estudio secundario orientado metódicamente a dar respuesta a la pregunta o problema planteado, analizando e integrando los resultados y conclusiones de estudios previamente realizados

por otros autores ya publicados; de este modo, se identifican los avances en la materia, así como lo aún no conocido (Torres-Fonseca & López-Hernández, 2014; Villasís-Keever et al., 2020).

En este contexto se utilizó el enfoque cualitativo, el diseño narrativo de tipo temático documental informativo porque inicialmente, según Monje (2011), la investigación cualitativa se nutre epistemológicamente de la hermenéutica al interpretar significados más que datos, busca comprender un fenómeno sin identificar su causalidad y es un procedimiento en el cual se tienen en cuenta las intenciones, motivaciones, expectativas o creencias de las personas. Asimismo, Hernández et al. (2014) señalan lo siguiente: en los estudios de este tipo, cada caso se analiza por separado, dato a dato, hasta obtener una visión de conjunto, es decir, de lo particular a lo general.

Por otra parte, este enfoque en la búsqueda de la comprensión del fenómeno estudiado permite analizar diferentes documentos o textos, otorgando al investigador la libertad de seleccionar la información disponible para interactuar con sus fuentes, produciendo así resultados más significativos (Luvezute et al., 2015).

Para garantizar el rigor y el cumplimiento de los criterios de calidad, varios autores han desarrollado un conjunto de pasos estandarizados en la preparación de una revisión sistemática en forma de protocolo en el cual se describe el proceso de cada paso y las acciones a seguir orientadas a reducir los errores sistemáticos, eliminar los artículos irrelevantes, de baja calidad o duplicados (Pardal-Refoyo & Pardal-Peláez, 2020; Villasís-Keever et al., 2020). En este estudio se siguieron las recomendaciones del documento PRISMA (Page et al., 2021), en el que se describen los criterios de selección, las fuentes de información y las búsquedas, además del proceso de recogida de datos y el tratamiento de los resultados.

En el contexto de una revisión sistemática, la población se define por la variable que se estudia, articulada en la pregunta sobre el problema. La mayoría de los autores

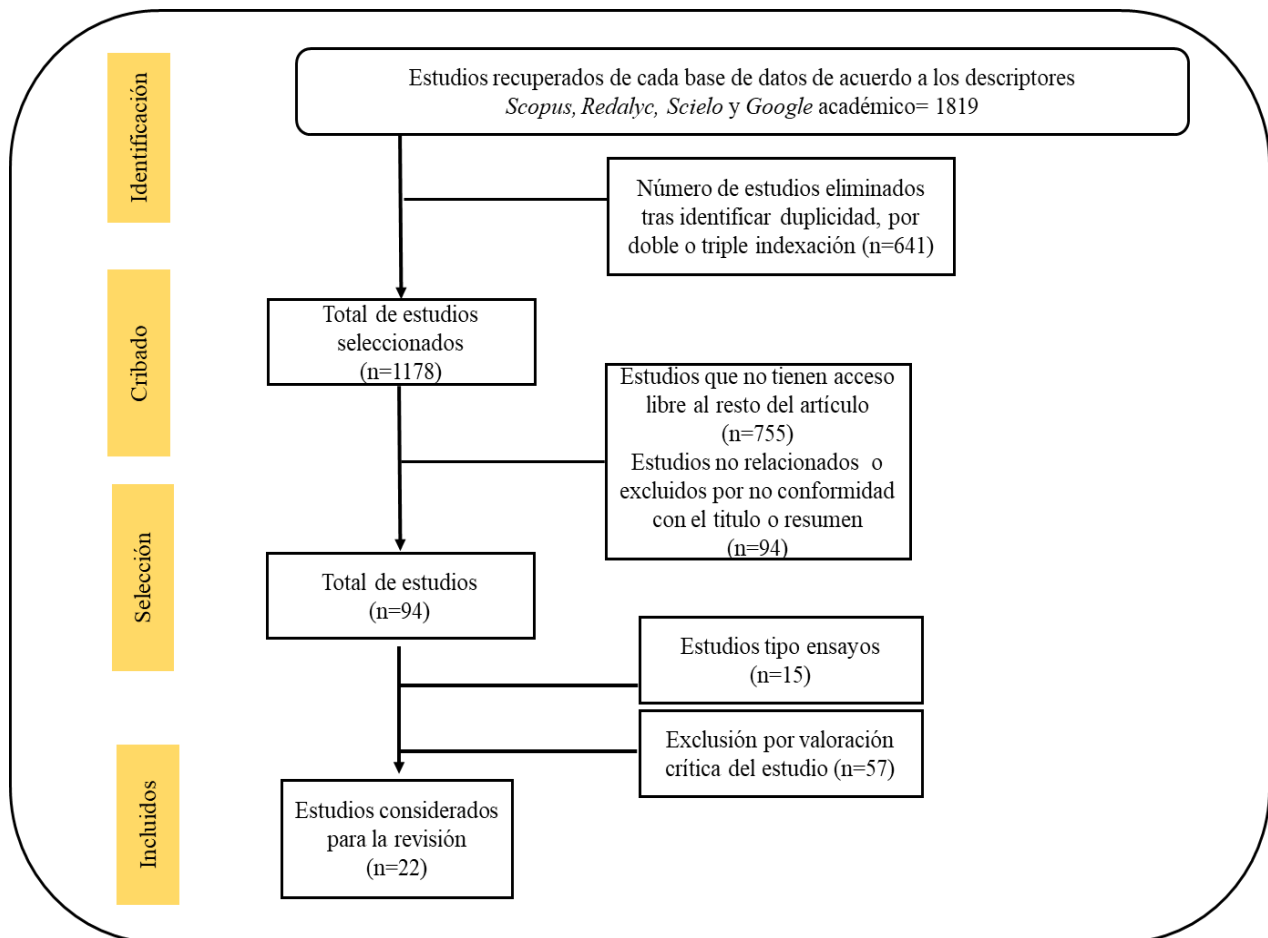
recomiendan utilizar el acrónimo PICO (población, intervención, comparación, observación de resultados) a modo de guía para establecer el problema a revisar (Villasís-Keever et al., 2020).

En cuanto a las técnicas y herramientas, en la revisión sistemática se refieren al establecimiento de criterios de detección y selección de documentos, por ejemplo, las bases de datos a emplear, tiempo de publicación, tipo de revista, idioma, entre otros (Pardal-Refoyo & Pardal-Peláez, 2020; Villasís-Keever et al., 2020), los cuales corresponden a las pautas establecidas en la declaración PRISMA.

Se establecieron los siguientes criterios de búsqueda de acuerdo con PRISMA (Page et al., 2021): las palabras clave "gestión pedagógica", "monitoreo" y "seguimiento" así como sus respectivas traducciones al inglés "pedagogical management", "monitoring" y "follow-up"; las bases de datos electrónicas Scopus, Redalyc, Scielo y Google Scholar sirvieron para garantizar la selección de artículos de calidad, que incluían revistas revisadas por pares con índices de impacto y un nivel reconocido de indexación de los artículos científicos publicados en ellas. Los criterios de inclusión para la selección de artículos fueron: estudios con al menos dos de los descriptores o una combinación de ellos; artículos publicados entre 2018 - 2022; y artículos disponibles a revisión, es decir, de acceso abierto (open Access).

Por otro lado, entre los criterios de exclusión, se consideró: no incluir actas de congresos, capítulos de libro, libros u otro tipo de publicaciones no científicas; artículos duplicados; artículos tipo ensayos; y artículos con el acceso restringido. De este modo, se hace una preselección de estudios, que se someten a la revisión del resumen, metodología y resultados, para verificar si responden a los requisitos originalmente definidos en el objetivo de estudio, gestión educativa del director de educación en su dimensión pedagógica en Latinoamérica.

Figura 1
Diagrama de Flujo de la Búsqueda y Selección de Estudios.



Nota. La figura presenta el proceso de exclusión de los artículos para la selección de aquellos a tomarse en cuenta para la revisión, de acuerdo con las normas establecidas en la declaración Prisma (Page et al., 2021), elaboración propia (2023).

Según los criterios de búsqueda observados en la Figura 1, en todas las bases de datos mencionadas entre 2018 y 2022, se recogieron 1.178 registros, revisándose sistemáticamente cada uno de los registros, de los cuales se seleccionaron 94 artículos y se excluyeron 57 registros. Finalmente, tras revisar los resúmenes restantes, sólo se identificaron 22 artículos que contenían información valiosa para este informe.

Resultado

Los estudios seleccionados se agruparon según el tipo de información obtenida para, posteriormente, categorizarla en orden secuencial con el fin de responder a la pregunta principal relacionada con la mejora de la calidad

académica del alumnado en el seguimiento y control de la dirección pedagógica. Cabe señalar que, de los 22 estudios incluidos en la muestra, se observó lo siguiente: en los últimos cinco años, la mayoría de las publicaciones relacionadas con el monitoreo y la supervisión de la gestión pedagógica se han concentrado en Perú, como el país con mayor número de publicaciones sobre este tema (11 artículos); seguido de Chile (5); Ecuador (2); Venezuela (2); finalmente, Brasil y Argentina con un (1) artículo cada uno.

En cuanto a la metodología, como se muestra en la Tabla 1, el enfoque recurrente correspondió a estudios cuantitativos (n = 15), frente a solo siete cualitativos. Entre los cuantitativos los diseños utilizados fueron: el estudio de casos (n = 7) y el correlacional (n = 8). Asimismo, la herramienta más utilizada por los

investigadores sociales en relación con el tema en cuestión fue el cuestionario y, por tanto, la técnica más común entre los investigadores

invitados para el acopio de la información resultó ser la encuesta.

Tabla 1

Distribución de los Estudios por País de Origen, Autor Año de Publicación, Enfoque e Instrumento Utilizado en su Desarrollo.

País	Autor/año	Enfoque	Instrumento
Perú	Zamora-Arteaga et al. (2022)	Cuantitativo	declaración PRISMA
Perú	Barrientos-López et al. (2022)	Cuantitativo	Cuestionario
Chile	Leiva-Guerrero et al. (2022)	Cualitativo	Entrevista en profundidad
Perú	Tineo-Zaga et al. (2021)	Cuantitativo	Cuestionario
Perú	Sevilla-Muñoz et al. (2021)	Cuantitativo	Cuestionario
Chile	Guzmán-Droguett et al. (2021)	Cuantitativo	Cuestionario
Perú	Sosa-Gutiérrez et al. (2021)	Cuantitativo	Cuestionario
Ecuador	Barba-Miranda y Delgado-Vadivieso (2021)	Cuantitativo	Cuestionario
Perú	Alberca-Pintado et al. (2021)	Cuantitativo	Encuesta
Perú	Cueva et al. (2021)	Cuantitativo	Encuesta
Perú	Barboza et al. (2021)	Cualitativo	Cuestionario
Brasil	Barbosa-Ventura y de Castro-Hijo (2020)	Cualitativo	Cuestionario, Observación y Entrevista
Perú	Huanca-Arohuanca y Geldrech (2020)	Cuantitativo	Cuestionario
Perú	Pachas et al. (2020)	Cuantitativo	Cuestionario
Chile	Gorichon et al. (2020)	Cualitativo	Observación
Portugal	da Hora y Lélis (2019)	Cualitativo	Entrevista semiestructurada
Chile	Leiva-Guerrero y Vásquez (2019)	Cualitativo	Entrevistas semiestructuradas
Ecuador	López y López (2019)	Cuantitativo	Entrevista Estructurada
Venezuela	Leguizamón (2019)	Cualitativo	Entrevista en profundidad
Argentina	Romero y Krichesky (2019)	Cuantitativo	Revisión
Perú	Yana-Salluca et al. (2018)	Cuantitativo	Cuestionario
Venezuela	Pérez et al. (2018)	Cuantitativo	Cuestionario
Chile	Quiroga y Aravena (2018)	Cuantitativo	Encuesta de autoevaluación

Nota. Se listan los estudios seleccionados detallando parte del diseño metodológico empleado en su ejecución, elaboración propia (2023).

Con referencia a la práctica de la gestión pedagógica (Tabla 2), en general se observó en la gestión del director la importancia del monitoreo por ser base fundamental al momento de identificar y diagnosticar el estatus de la gestión educativa así como su impacto en el aprendizaje de los alumnos, además de las falencias de la

gestión en términos de planificación en la creación de estrategias orientadas a generar cambios, por ejemplo la evaluación docente, el hecho de que la labor del director sea administrativa más que pedagógica, el uso de la tecnología, entre otros.

Tabla 2

Breve Descripción de las Contribuciones más Significativas de los Artículos Considerados.

Referente	Aportes más significativos para el estudio
Zamora-Arteaga et al. (2022)	La efectividad de la escuela va a depender de la aplicación de las estrategias.

Barrientos-López et al. (2022)	A través del monitoreo pedagógico, se pretende transformar a los participantes con el fin de crear las condiciones para convertir el trabajo educativo en un servicio educativo de calidad.
Leiva-Guerrero et al. (2022)	En cualquier contexto educativo, el monitoreo y control del aprendizaje resulta básico y necesario, imponiéndose como un principio pedagógico ineludible que ha de ser aplicado de manera didáctica y práctica a toda situación educativa y de aprendizaje.
Barba-Miranda y Delgado-Vadivieso (2021)	La gestión educativa se refiere, por tanto, a todas aquellas acciones desarrolladas por los gestores que orientan amplios espacios organizativos.
Tineo-Zaga et al. (2021)	Es importante señalar la relación positiva y significativa existente a nivel de cultura organizativa y de gestión pedagógica entre los actores implicados en la educación, como el personal de dirección, docente, de apoyo y administrativo.
Guzmán-Droguett et al. (2021)	Es necesario tener una perspectiva institucional global de la continuidad educativa para movilizar acciones de gestión pedagógica claramente articuladas con los actores educativos.
Sevilla-Muñoz et al. (2021)	Sigue siendo necesario reforzar las estrategias de apoyo pedagógico y el compromiso de los profesores para crear espacios de autorreflexión y evaluación de la práctica pedagógica dentro de las nuevas teorías educativas y del contexto cultural en el que aprenden los alumnos.
Barboza et al. (2021)	En Perú, el sistema educativo público adolece de una gestión adecuada, tanto institucional como pedagógica, administrativa o comunitaria.
Sosa-Gutiérrez et al. (2021)	Las prácticas pedagógicas observadas por los directores muestran que la mayoría de los profesores siempre actúan de forma satisfactoria, fomentando el respeto, la amabilidad, la creatividad, el carácter, la equidad y la responsabilidad en los niños y niñas.
Alberca-Pintado et al. (2021)	La calidad de la enseñanza en el sistema educativo, tanto en el plano administrativo como en el pedagógico no tiene ningún mecanismo para evaluar la actuación del profesor.
Cueva et al. (2021)	El director concentra su atención y esfuerzos principalmente en actividades administrativas, dedicando poco tiempo a liderazgo pedagógico.
Barbosa-Ventura y de Castro-Hijo (2020)	Estudio que busca presentar las etapas de la gestión pedagógica de las aulas con uso de la tecnología, seguido de ejemplos tanto de las etapas de gestión tecnológica como de gestión pedagógica.
Pachas et al. (2020)	Según las estadísticas del Foro Económico Mundial, Perú tiene una de las clasificaciones más bajas en cuanto a la calidad de su sistema educativo.
Huanca-Arohuanca y Geldrech (2020)	La falta de planificación conduce, en muchos casos, a la improvisación y anulación de la certidumbre.
Gorichon et al. (2020)	Es importante que en las intervenciones del director se planifiquen y combinen diferentes tipos de recursos discursivos, adaptados a las características de las clases y a los contenidos o áreas de mejora.
da Hora y Lélis (2019)	Las acciones educativas que simbolizan la esencia de la labor pedagógica no son exclusivas de coordinadores pedagógicos, sino también a los directores de las escuelas.
Leiva-Guerrero y Vásquez (2019)	A partir de los razonamientos de los directores y los profesores, se observa que existen tres categorías de apoyo al profesorado: intervencionista, colaborador y facilitador, siendo el modelo intervencionista el más extendido, en el que los directores proporcionan a sus profesores orientación y aspectos de la solución un camino.
Leguizamón (2019)	El principio de rendición de cuentas, que establece que los ciudadanos son partes interesadas y activas en el apoyo al desarrollo de una mejor gobernanza.
López y López (2019)	De acuerdo con la investigación sobre escuelas eficaces y la literatura sobre la enseñanza, la labor del director es el segundo factor de éxito educativo.
Romero y Krichesky (2019)	Es necesario mejorar la profesionalidad de los líderes escolares, no sólo proporcionando una formación de calidad, sino también garantizando condiciones laborales óptimas que hagan del liderazgo escolar una actividad profesional atrayente para los profesores.
Yana-Salluca et al. (2018)	Los sistemas educativos, desde el punto de vista pedagógico y administrativo, carecen de mecanismos que permitan una evaluación integral de la calidad de la enseñanza.

Pérez et al. (2018)	El monitoreo pedagógico deberá ser integral y coherente, pero en la práctica existen dos tipos de monitoreo: el administrativo y el pedagógico. En consecuencia, los resultados mostraron que la supervisión educativa como apoyo pedagógico a los directores se encuentra en un nivel bajo, medianamente inadecuado para el cargo.
Quiroga y Aravena (2018)	La función de los directores de escuela ha pasado de ser administrativa a ser de gestión en los últimos veinte años. Por lo tanto, el PME suele comenzar con un proceso de autoevaluación llevado a cabo por la institución educativa.

Nota. Se listan los estudios seleccionados con una breve reseña de lo que sus autores concluyen de sus observaciones, elaboración propia (2023).

Discusión

Esta revisión refleja principalmente el hecho de considerar la gestión del desempeño educativo del director escolar en su aspecto pedagógico desde la perspectiva de la calidad educativa como un tema poco estudiado, a pesar de ser el sistema educativo un proceso cambiante que depende del entorno requiriendo seguimiento y control a fin de desarrollar o crear nuevas estrategias de mejora de la calidad de los aprendizajes en cualquiera de sus contextos. Esto, pues en un periodo de cinco años solo se identificaron 22 estudios, de los cuales el 50 % fueron realizados en Perú seguido por Chile con el 22,7%.

Respecto a si hubo mejora en la calidad de los aprendizajes de los alumnos al monitorear y acompañar la gestión pedagógica, según los estudios seleccionados, es necesario aplicar instrumentos validados para establecer el estado entre las variables de gestión, liderazgo y calidad de la educación, pues un adecuado acompañamiento pedagógico permite una planificación educativa estratégica para lograr mejoras significativas en los aprendizajes (Barba-Miranda & Delgado-Vadivieso, 2021).

En este sentido, encontraron estudios realizados donde se presentan correlaciones positivas de nivel medio y fuerte entre lo que está implícito en la gestión escolar docente de las prácticas pedagógicas potenciadoras de la calidad del servicio educativo, destacándose el hecho de haber un desempeño eficaz y satisfactorio promotor del respeto, la creatividad, la equidad, la responsabilidad entre otras cualidades de los docentes, como el rol directivo reflejo de las actitudes hacia los niños (Alberca-Pintado et al., 2021; Huanca-Arohuana y Geldrech, 2020; Sosa-Gutiérrez et al., 2021;

Tineo-Zaga et al., 2021; Yana-Salluca et al., 2018).

Por otra parte, en el estudio de Sevilla-Muños et al (2021) los autores señalan que no existe una correlación entre el acompañamiento pedagógico y la práctica docente, de ahí la importancia de sensibilizar a todos los actores integrantes del eje central (profesores, directores y alumnos) a fin lograr una mayor responsabilidad en cada uno de sus roles; asimismo, el estudio de Cueva et al. (2021), quienes descubrieron a su vez un efecto del liderazgo directivo, definido por el control y la supervisión pedagógica, de sólo el 25% sobre la competencia pedagógica de los profesores en el aula; haciendo hincapié al hecho de haber dedicado mucho menos tiempo a la dirección de los profesores frente a sus actividades principales, de carácter administrativo.

En relación con la valoración del desempeño de la gestión directiva, en el trabajo de Barrientos-López et al. (2022) los docentes lo perciben en un nivel regular; Leiva-Guerrero et al. (2022) al respecto, encontraron dificultades con la sistematización de los datos al igual de la frecuencia de los controles, lo cual repercutió negativamente en la práctica encontraron dificultades con la sistematización de los datos al igual de la frecuencia de los controles, lo cual repercutió negativamente en la práctica docente así como en el aprendizaje significativo encontraron dificultades con la sistematización de los datos al igual de la frecuencia de los controles, lo cual repercutió negativamente en la práctica docente así como en el aprendizaje significativo.

Asimismo, Barboza et al. (2021) y Pérez et al. (2018) reportaron niveles bajos, Observándose un rendimiento inadecuado debido a la excesiva carga administrativa y la

poca atención a la gestión pedagógica, en consecuencia, no aplican eficazmente el seguimiento y control pedagógico por lo tanto el apoyo es inadecuado, creándose un clima desfavorable donde no hay un cambio de comportamiento ni actitudes a favor de la búsqueda de la excelencia académica por parte del profesorado.

Desde la perspectiva pedagógica, en términos generales las instituciones educativas carecen o tienen deficiencias en los mecanismos que conforman para la valoración integral sobre los aprendizajes significativos. Sin embargo, la mayoría de estos estudios se realizaron en el período correspondiente a los años 2020 - 2021, cuando las instituciones educativas se vieron obligadas a adaptarse al trabajo virtual debido a las medidas de bienestar establecidas por la pandemia COVID 19, lo cual condujo a la identificación de puntos críticos existentes entre los que se encuentran las debilidades en la competencia digital, así como la gestión pedagógica propiamente dicha, afectando la evaluación de la efectividad de la gestión (Guzmán-Droguett et al., 2021; Leiva-Guerrero et al., 2022; Zamora-Arteaga et al., 2022).

Ahora bien, es preciso tener en cuenta lo siguiente: la introducción de innovaciones en el proceso educativo, por ejemplo, nuevas tecnologías, métodos de control y apoyo, entre otros, debe ir asociada a cambios en las prácticas docentes además de permitir el acceso de los profesores a los recursos (Pachas et al., 2020; Yana-Salluca et al., 2018).

De los estudios seleccionados se desprende lo elemental de los procesos de monitoreo y seguimiento de la gestión pedagógica expresados en actividades como: administración, coordinación, planificación y orientación, actividades dirigidas a su vez a tres actores: docentes, estudiantes y comunidad educativa (Zamora-Arteaga et al., 2022). Se enfatiza la idea según la cual la falta de planificación conduce a la improvisación y, por tanto, incrementa la sensación de incertidumbre, desconfianza e inseguridad (Huanca-Arohuanca & Geldrech, 2020). Según Barbosa-Ventura y de Castro-Hijo (2020) la gestión de las aulas va de la mano de la tecnología.

En cuanto al monitoreo, este puede ser de dos tipos, administrativo y pedagógico, lo cual

sugiere la necesidad de dar prioridad al trabajo pedagógico sobre el administrativo y dirigir sus esfuerzos a acompañar, apoyar o asesorar las actividades docentes (López & López, 2019; Pérez et al., 2018; Quiroga & Aravena, 2018). En este caso, surgen tres tipos de categorías (modelos de liderazgo) de acompañamiento docente: intervencionista, colaborativo y facilitador (Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019), siendo el líder en la actualidad un mentor/supervisor, que, utilizando sus conocimientos y recursos discursivos adaptados a las circunstancias, contenidos, clases y áreas de mejora, motiva al docente en su práctica durante el acompañamiento (Gorichon et al., 2020).

El Estado debe profesionalizar a los docentes no sólo en términos de la calidad de su formación, sino también en términos de brindar condiciones laborales óptimas para que la profesión atraiga la atención de los nuevos líderes escolares, dadas las obligaciones asociadas a la provisión oportuna de recursos o materiales educativos, lo que repercutirá positivamente en los resultados de la enseñanza y, en última instancia, contribuirá al desarrollo y mejora de la gestión institucional (Pachas et al., 2020 ; Romero & Krichesky, 2019).

A pesar de la evidencia de la escasez de investigaciones sobre la gestión pedagógica, los cambios en la gestión educativa recibieron más atención durante el periodo estudiado debido al cambio forzoso de las actividades presenciales a las virtuales a consecuencia del COVID 19 (Zamora-Arteaga et al., 2022). Sin embargo, la falta de una planificación institucional con una visión compartida al igual que las deficiencias en la gestión pedagógica de las instituciones educativas de la región andina, muestran como única forma de superar estas deficiencias, la realización de propuestas de gestión institucional supeditada a la obtención de altos resultados de aprendizaje para los niños, niñas y adolescentes (Huanca-Arohuanca & Geldrech, 2020).

En este orden de ideas, según Quiroga & Aravena (2018), el trabajo de mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes requiere de monitoreo y control, generando datos que, debidamente analizados, proporcionan información útil para analizar el alcance de las acciones del plan de mejora educativa. Por ello, el director de la escuela debe esforzarse por

redefinir la figura representada, partiendo del conocimiento del contexto en el cual se encuentra, partiendo del diagnóstico previo sobre los elementos iniciales, disponer de un plan de trabajo sistemático; por supuesto, expresar su opinión, pero al mismo tiempo estar abierto a la opinión de sus colegas (Salazar-Crisanto, 2020). Indudablemente, el papel de los directivos, según Komariah et al. (2019) incide en la labor de los profesores y, al mismo tiempo, en la calidad de los servicios educativos prestados.

Los líderes escolares deben profesionalizarse cada vez más, proporcionando además de una formación de calidad, la garantía de unas condiciones laborales adecuadas, haciendo de la dirección escolar una profesión atractiva para los profesores educadores (Romero & Krichesky, 2019). Dado que el director y/o subdirector son los responsables de la supervisión pedagógica de los docentes, esta práctica es fundamental al momento de optimizar los resultados de aprendizaje de los alumnos, tal como lo estipula la normativa del Ministerio de Educación del Perú, plasmada en el Decreto Viceministerial N° 220 del RVM (MINEDU, 2021b).

La tarea de mejorar la eficacia del aprendizaje de los alumnos requiere seguimiento y control, generando datos los cuales, debidamente analizados, proporcionan información suficiente del resultado de las acciones emprendidas. En este sentido, Perú cuenta con la Contraloría General de la República, como Entidad Fiscalizadora Superior del Perú (EFS Perú), la cual forma parte de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) desde 1968, constituido por 20 Entidades Fiscalizadoras Superiores de diferentes países (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores [INTOSAI], 2019).

En la educación peruana en particular, es fundamental la aplicación de un paradigma de gestión escolar centrado en el aprendizaje, con un liderazgo en la función pedagógica capaz de proveer las condiciones necesarias para el proceso de aprendizaje de los alumnos aprenden. Gardner citado en Carreño (2018) sostiene que un cambio significativo en las tendencias, comportamientos y emociones de muchas personas es mérito del líder.

Conclusión

De la revisión anterior, se evidencia como la experiencia andina es un factor estratégico a la hora de influir en el rendimiento escolar e incidir en el logro de mejoras en las prácticas pedagógicas, así como, en los aprendizajes. Por consiguiente, la relevancia de la gestión educativa en su aspecto pedagógico radica en la necesidad de adaptarse a las circunstancias en la búsqueda de una educación de calidad con el fin de lograr aprendizajes significativos. Dado que, la calidad de la educación es la imagen objetiva de los procesos de transformación educativa, adaptada a las demandas sociales, basada en el reconocimiento de la estructura del sistema educativo con el objetivo de su modernización o transformación.

Por su parte, el sistema educativo es el eje coordinador de la práctica pedagógica, cuya gestión ha de considerarse un agente facilitador de la mejora. Gestionar implica lidiar con el poder, la complejidad, el conflicto, la resistencia, la negociación y la incertidumbre. No se trata de imponer decisiones, aplicar normas, elaborar y ejecutar planes, sino de garantizar que los intereses de los distintos actores (profesores, alumnos y sociedad) estén alineados en aras del bien común.

Cabe destacar que, la pandemia ha puesto de manifiesto deficiencias a todos los niveles de la gestión educativa de cara al futuro, habiéndose comprendido la necesidad de un seguimiento por parte de las autoridades supervisoras, así como de los directores de los centros escolares, en la búsqueda de un justo equilibrio entre la gestión administrativa y la pedagógica.

Se necesita más investigación en el ámbito del liderazgo directivo a nivel escolar como forma de supervisar el desarrollo de políticas para mejorar la calidad de la educación, y en la educación superior para desarrollar estrategias que permitan el desarrollo de todas las competencias necesarias, especialmente en tecnología de la información. Asimismo, se recomienda tomar conciencia de la relevancia de prestar atención a las instituciones educativas para acompañar, capacitar y evaluar la gestión pedagógica con el fin de optimizar el aprendizaje holístico, dada la importancia de seleccionar e instruir directivos capaces de contribuir a un

buen clima escolar funcional, así como a un verdadero liderazgo, formados de acuerdo con el concepto de trabajo en equipo más allá de la supervisión.

Referencias

- Alberca-Pintado, N. E., Arraiza-Alvarado, J. J., Concha-Sánchez, E. K., & Neira-Adrianzen, S. E. (2021). Acompañamiento pedagógico y competencias docentes en el aprendizaje significativo en instituciones educativas públicas en Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 233-245. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.299>
- Barba-Miranda, L. C., & Delgado-Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Barbosa-Ventura, P. P., & de Castro-Hijo, J. A. (2020). Etapas de la gestión pedagógica para el uso de las tecnologías digitales. *ETD - Educación Temática Digital*, 22 (4), 1010-1030. <https://doi.org/10.20396/etd.v22i4.8655663>
- Barboza, E., Quispe, A., Cacho A., & Mera, H. (2021). Gestión por resultados en el desempeño de especialistas del área de Gestión Pedagógica- UGEL, Utcubamba, Amazonas. *Revista Científica Pakamuros*, 9(2), 87-96. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i2.184>
- Barrientos-López, E., Chanamé-Chira, R., Rojas-Zúñiga, S., & Roña-Córdova, M. E. (2022). Monitoreo y acompañamiento pedagógico en educación básica. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 26(114), 6-16. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Monitoreo+y+acompa%C3%B1amiento+pedag%C3%B3gico+en+educaci%C3%B3n+de+Universidad%2C+&btnG=
- Carpio-Cortes, C., Pérez-Román, M. P., & San Martín-Gamboa, M. D. R. (2021). Gestión de la calidad educativa: El PEC como experiencia de análisis en el Municipio de Tecámac 2000-2016. En: De la Vega E. S. et al. (Coords). *Estudios sobre cultura y desigualdad en las regiones*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional. <http://ru.iiec.unam.mx/5587/>
- Carreño, C. L. (2018). Nociones de gobernanza y liderazgo en los centros escolares. Experiencia en la ontología del lenguaje. (Líder). En: Nava, A. M. V. [Coord.]. *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*. México D.F: Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio. <https://bit.ly/3nqKSgz>
- Cueva, J., Prado, H., Quipuzco, B., & Cabrera, L. (2021). Liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico en la competencia docente. *Revista Arbitrada Del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, (50) 179-189. <https://revista.grupociieg.org/revista/revista-cieg-no-50-julio-agosto-2021/>
- Espinosa, C. B., Agudelo, L. B., & Pachón, M. P. M. (2011). La hermenéutica en el desarrollo de la investigación educativa en el siglo XXI. *Itinerario Educativo: revista de la Facultad de Educación*, 25(57), 101-120. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6280160>
- Gorichon, S., Salas, M., Araos, M., Yañez, M., Rojas-Murphy, A., & Jara, G. (2020). Prácticas de mentoría para la inducción de docentes principiantes: análisis de cuatro casos chilenos al inicio del proceso. *Calidad en la Educación*, (52), 12-48. <https://doi.org/10.31619/caledu.n52.824>
- Guzmán-Droguett, M. A., Cuéllar-Becerra, C., Faúndez-Bastías, M. P., & Lizama-Zamora, C. (2021). Universidad y educación no presencial en contexto de pandemia: Desafíos a la gestión pedagógica en un marco de continuidad formativa. *Revista Pedagogía Universitaria y Didáctica del Derecho*, 8(1), 325-346. <https://doi.org/10.5354/0719-5885.2021.58153>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Huanca-Arohuana, J. W., & Geldrech, S. P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Revista Conrado*, 16(76), 369-376. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1497>
- Komariah, A., Kurniady, D. A., & Rusdinal. (2019). The relationship between the role of a principal and quality of school academic service: The mediating function of teacher commitment. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 19-34. <https://www.ijicc.net/index.php/ijicc-editions/2019/125-vol-9-iss-3>
- Leiva-Guerrero, M. V., Sanhueza-Mansilla, J. I., Soto-Calderón, M. P., & Muñoz-Lameles, M. E. (2022). Monitoreo de aprendizajes en escuelas públicas chilenas en contexto COVID-19. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 17(1), 89-102. <https://doi.org/10.17163/alt.v17n1.2022.07>
- Leiva-Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: De la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*, 51, 225. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Leguizamón, A. (2019). Fundamentos Epistemológicos del Proceso de Control Administrativo en el Sector Público Venezolano. *Novum Scientiarum*, 4(12), 71-83. https://core.ac.uk/display/287325382?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1
- Ley General de Educación N° 28044. (2003). *Congreso de la república*. Diario oficial El Peruano N° 248944. <https://bit.ly/3Gvx8IU>

- López, I., & López, M. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista Espacios*, 40(36), 1-13. <https://n9.cl/9kkv8>
- Mandefro, E. (2020). Identifying improvements in supervision practices in ethiopian primary schools: A pragmatic perspective. *Issues in Educational Research*, 30(3), 866-882. <http://www.iier.org.au/iier30/2020conts.html>
- Ministerio de Educación del Perú (2021a). Resolución Viceministerial RVM-093-2021-MINEDU. *Clasificador de cargos de la carrera pública magisterial*. <https://bit.ly/3twEIZC>
- Ministerio de Educación del Perú (2021b). Resolución Viceministerial RVM-220-2021-MINEDU. *Disposiciones para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación en I.E.* <https://bit.ly/3A0x29M>
- Monje, A. C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, Guía didáctica*. Universidad Sur Colombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas del Programa de Comunicación Social y Periodismo. <https://n9.cl/lry4e>
- Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (2019). *INTOSAI miembros*. <https://www.intosai.org/es/acerca-de-nosotros/miembros>
- Pachas, M., Castañeda, E., Garro, L., Aliaga, A., & Prado, H. (2020). La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03-Lima. *International Journal of Information Research and Review*, 7(2), 6714-6719. <https://n9.cl/w14iz>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hrbjartsson, A., Lalum, M. M., Lin, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonalda, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomass, J., Triccot, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Review*, 10, 89. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Pardal-Refoyo, J. L., & Pardal-Peláez, B. (2020). Anotaciones para estructurar una revisión sistemática. *Revista ORL*, 11(2), pp. 155-160. <https://dx.doi.org/10.14201/orl.22882>
- Pérez, J., Del Valle, D., Valles, M., Lugo, L., & Nava, N. (2018). Supervisión educativa como acompañamiento pedagógico por los directores de educación media. *Revista Panorama*, 12(3), 63-72. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v12i23.1201>
- Quiroga, M., & Aravena, F. (2018). ¿Qué tipo de datos recolectan los directores? Consecuencias para la elaboración de planes de mejora. *Páginas de Educación*, 11(2), 24-39. <https://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1621>
- Romero, C., & Krichesky, G. (2019). The school principal in Argentina: A key (yet) invisible actor. A study on regulations, work conditions and professional development of school principals in public schools. *Education Policy Analysis Archives*, 27(12), 2-29. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3576>
- Routier, M. E. (2021). Transitar la cárcel y la escuela. Experiencias educativas y vida cotidiana de jóvenes y adultos en las prisiones de Santa Fe (Argentina). *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, 15(2), 85-111. <https://intersticios.es/article/view/21557>
- Salazar-Crisanto, L. (2020). El director escolar como líder y gestor para la mejora educativa. *Revista Acta Educativa*, 26. <https://n9.cl/92b7p8>
- Sevilla-Muñoz, T. C., Sánchez-Díaz, S., Nauca-Guzmán, R. A. N., Martínez-Rueda, E. M., & Vidal-Sevilla, J. M. (2021). Acompañamiento pedagógico y la práctica reflexiva docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 4430-4447. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.630
- Sosa-Gutiérrez, F., Mamani-Coaquira H., & Condori-Castillo, W. W. (2021). La gestión pedagógica y la práctica docente en el nivel primaria: gestión pedagógica, práctica docente. *Revista de investigación educativa y ciencias sociales*, 1(1), 5-21 <https://n9.cl/d0arzl>
- Tineo-Zaga, Y., Casa-Coila, M., & Huanca-Arohuanca, J. (2021). Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa Andrés Bello de Yunguyo, Perú. *Educación y Sociedad*, 9, 153-169. <https://n9.cl/l7ycw>
- Torres-Fonseca, A., & López-Hernández, D. (2014). Criterios para publicar artículos de revisión sistemática. *Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas*, 19 (3), 393-399. <https://n9.cl/xne2e>
- Villasís-Keever, M. Á., Rendón-Macías, M. E., García, H., Miranda-Novales, M. G., & Escamilla-Núñez, A. (2020). La revisión sistemática y el metaanálisis como herramientas de apoyo para la clínica y la investigación. *Revista alergia México*, 67(1), 62-72. <https://doi.org/10.29262/ram.v67i1.733>
- Yana-Salluca, M., & Adco-Valeriano, H. (2018). Acompañamiento pedagógico y el rol docente en la jornada escolar completa: Caso de las instituciones educativas Santa Rosa y Salesianas de San Juan Bosco - Puno Perú. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20 (1), 137-148. <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.337>
- Zamora-Arteaga, R. M., Díaz-Camacho, R. F., & Rivera-Muñoz, J. L. (2022). La gestión pedagógica de calidad mediante una revisión sistemática internacional. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 2(1), e22673. <https://doi.org/10.15381/rpiedu.v2i1.22673>